

## Sélection Gestion et Supervision



# ProfileSoft

Confiez-nous l'expertise de votre capital humain

**Prénom Nom**  
**ABCD Inc.**

**Rapport #000419**  
**2003-11-24**

# Table des matières

## Page

|           |   |
|-----------|---|
| <b>3</b>  | <b>Comportements clés</b>                           |
| <b>4</b>  | <b>Conditions de performance</b>                    |
| <b>5</b>  | <b>Questions d'entrevue</b>                         |
| <b>6</b>  | <b>Besoins de formation en Gestion du personnel</b> |
| <b>9</b>  | <b>Besoins de formation en Supervision</b>          |
| <b>14</b> | <b>Guide d'intégration</b>                          |
| <b>15</b> | <b>Résultats du profil</b>                          |

## Comportement clés

Les réponses de cette personne au questionnaire ProfileSoft sont compatibles avec celles de la population et les résultats sont jugés valides en fonction des normes établies.



### Entrepreneurship (façon d'entreprendre un projet, une activité)

Cet individu réagit bien à un environnement structuré. Il préfère un emploi axé vers l'aide plutôt que vers la réussite. Il cherche l'harmonie et la détente. Il aime savoir ce qu'on attend de lui. Il a besoin d'un poste où les objectifs sont bien définis. Les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs doivent être claires. Il est très attentif aux autres, calme et aimable.



### Motivation (les critères, les raisons qui motivent)

Il est considérablement motivé par d'autres facteurs que l'argent ou le « standing ». Il désire un mode de vie calme, stable et sécurisant. Il est modérément ambitieux. Son occupation doit avoir une utilité réelle, pour lui et pour l'organisation. À l'occasion, il s'engage pour l'atteinte d'une performance élevée. Des facteurs de motivation efficaces l'aident à maintenir un niveau d'activité essentiel à cette performance.



### Leadership (tendance à agir seul ou en équipe)

Il respecte généralement les règles établies. Il est loyal envers la compagnie. Il est prévenant, attentif et il collabore. Il travaille bien en équipe. Un groupe stable est idéal pour lui.



### Style d'interaction (manière d'entretenir des contacts avec les autres)

Il est enthousiaste, jovial, et sympathique. Il valorise les interactions sociales. Il parvient à ses buts par ses contacts individuels. Cependant, il n'est pas à l'aise lorsqu'il rencontre des gens pour la première fois, ou entreprend de nouvelles activités.



### Orientation Technique (intérêt pour la théorie ou la pratique)

Il est rationnel, factuel et précis. Un travail qui demande à résoudre des problèmes intellectuels et conceptuels le stimule. Il est animé par des tâches techniques. Il est doué pour des fonctions spécialisées qui demandent d'être méticuleux.

## Conditions de performance

### à court terme

Une situation de travail bien structurée. Un emploi où les objectifs sont bien établis et bien définis. Un travail qui permet d'entrer en contact avec ses collègues sur une base journalière. Un travail où il y a du suivi et de la rétroaction.

Une situation où il peut contribuer au développement des personnes avec qui il travaille. Un emploi qui a une valeur sociale. Un travail qui permet d'aider les autres tout en ayant une sécurité. Un milieu qui fournit des occasions d'investir ses talents et son énergie.

Un emploi où il a l'occasion de travailler avec plusieurs collègues. Un travail qui est stable. Un milieu qu'il respecte pour la qualité du travail accompli. Un emploi qui demande des efforts individuels comme membre d'une équipe.

Un travail où il y a des interactions avec les gens. Un emploi qui exige des contacts avec les gens et un nombre limité d'échanges avec de nouvelles personnes. Un milieu où les interactions avec les gens sont régulières.

Un milieu de travail où il y a des exigences d'apprentissage technique. Un travail où il y a des occasions d'être créatif et de mettre en action ses idées. Un emploi qui demande de la précision.

### à long terme

Cet individu est orienté vers un rôle de service ou de support. Une organisation bien établie et bien structurée avec des clients bien en place et satisfaits lui convient. Dans un rôle de supervision, sa fonction doit être très bien structurée et il doit savoir exactement ce qu'on attend de lui.

Son « pattern » de motivation dirige cet individu vers le développement des gens qui travaillent avec lui. Il doit avoir l'opportunité de s'investir et de rendre service. Les objectifs à long terme sont préférables.

Un emploi qui met l'emphase sur le travail d'équipe et qui est supporté par des éléments créatifs est idéal. Il trouve facile de gérer des gens d'équipe. Il a de la difficulté à gérer des gens indépendants.

Un travail qui demande beaucoup de contacts avec de nouvelles personnes le stimule. Il utilise la persuasion plutôt que ses connaissances techniques pour gérer les gens sur une base individuelle.

# Questions d'entrevue

Questions suggérées pour mieux connaître le potentiel "actualisé" :

## ■ Entrepreneurship

- Vérifiez sa capacité à suivre des plans détaillés, sa résistance à la pression, son besoin d'objectifs spécifiques.
- Quel était son apport réel à sa performance versus la contribution due à la supervision?
- Est-il capable d'accomplir des tâches, des fonctions, qui sortent de la routine?

## ■ Motivation

- Vérifiez auprès de ses références sa participation réelle sur le plan d'activités pour les résultats atteints.
- Qu'a-t-il fait, quand l'a-t-il fait et comment l'a-t-il fait?
- Questionnez-le en détail sur les efforts réels accomplis pour atteindre des résultats.

## ■ Leadership

- Quels étaient les résultats atteints dans les équipes où il a travaillé?
- Quelle méthode utilise-t-il pour atteindre des résultats?
- Quel était son apport à l'équipe?
- Comment était-il perçu par ses supérieur(e)s immédiat(e)s?
- Comment percevait-il ses supérieur(e)s?

## ■ Style d'interaction

- Comment s'entend-il avec ses collègues de travail?
- A-t-il déjà vécu un conflit de personnalité?
- Quelle est l'importance de ses relations avec les gens?

## ■ Orientation technique

- Vérifiez si ses expériences d'apprentissage et son expérience de travail sont transférables à votre industrie.
- Considère-t-il ses expériences d'apprentissage technique comme positives et essentielles à son développement professionnel?

## Besoins de formation - Gestion du personnel

Sa connaissance des techniques de gestion du personnel est insuffisante. L'habileté à choisir la bonne personne pour le bon emploi est critique pour toute organisation. Les erreurs commises lors de la sélection et de la promotion sont très coûteuses, tant pour l'individu que pour l'organisation. Il en coûte des milliers de dollars pour recruter une personne compétente.

Cet investissement est perdu et doit être répété chaque fois que la mauvaise personne est sélectionnée ou promue à un poste de gestion. À ces coûts, qui sont difficiles à mesurer, s'ajoutent les effets négatifs tels que perte de temps, diminution des efforts et baisse du moral lorsque la personne recrutée ou promue n'est pas performante.

|                                     |  | Formation et perfectionnement |            |
|-------------------------------------|--|-------------------------------|------------|
|                                     |  | Requis                        | Non-requis |
| <b>■ Planification du personnel</b> | ▶ Planifier le recrutement                 | X                             |            |
|                                     | ▶ Établir des standards                    | X                             |            |
|                                     | ▶ Identifier la relève                     | X                             |            |
|                                     |  |                               |            |
| <b>■ Critères de sélection</b>      |  |                               |            |
|                                     | ▶ Établir les caractéristiques recherchées |                               | X          |
|                                     | ▶ Embaucher selon les critères             | X                             |            |
|                                     | ▶ Favoriser équité et égalité              |                               | X          |
| <b>■ Décision d'embauche</b>        |  |                               |            |
|                                     | ▶ Diriger l'entrevue                       |                               | X          |
|                                     | ▶ Questionner selon les critères           | X                             |            |
|                                     | ▶ Choisir objectivement                    |                               | X          |

## Besoins de formation - Gestion du personnel

### ■ Planification du personnel

Il ne planifie pas suffisamment la main-d'oeuvre. Dans un rôle de gestion, la planification de main-d'oeuvre est un investissement pour l'avenir. L'identification de candidatures potentielles ou de sources de candidatures pour chaque poste clé permet d'agir rapidement si une ouverture se crée à cause d'une promotion, d'une mise à pied ou d'une démission.

- ▶ Il n'accorde pas suffisamment d'attention au remplacement de personnel. Il doit recruter et sélectionner des candidat(e)s même s'il n'a pas de poste vacant. Il faut créer ou se servir de postes connexes comme base de formation à partir de laquelle on peut donner de l'avancement à certaines personnes.
- ▶ Il ne connaît pas les conditions de promotion. Il n'a pas de standards établis pour son poste ou pour ceux de son groupe. Il peut être irréaliste quant aux opportunités d'avancement.
- ▶ Il éprouve de la difficulté à identifier la relève. On peut évaluer les individus aptes à prendre la relève à partir de faits pertinents, ou des quelques critères principaux pour réussir. Comme gestionnaire il doit développer l'habileté d'identifier et de préparer la relève..

### ■ Critères de sélection

Il connaît assez bien les critères de sélection pour chacun de ses postes. Il doit s'assurer de connaître les pré-requis pour recruter et choisir les bonnes personnes.

- ▶ Il connaît les caractéristiques personnelles qu'une personne doit posséder pour travailler avec lui et pour avoir du succès.
- ▶ Il aurait avantage à respecter les critères de sélection établis lorsqu'il embauche une personne; sa décision doit être justifiée par rapport à ces critères.
- ▶ Ses sources et méthodes de recrutement ne sont pas discriminatoires..

## Besoins de formation - Gestion du personnel

### ■ Décision d'embauche

Il aurait avantage à améliorer ses techniques d'entrevue.

- ▶ Il joue bien son rôle d'acheteur lors d'une entrevue de sélection. Il recherche des caractéristiques précises, supportées par des faits.
- ▶ Il n'obtient pas durant l'entrevue tous les renseignements nécessaires afin de déterminer si la personne interviewée est apte à remplir la fonction. Ses questions sont trop générales et plusieurs candidat(e)s ont un répertoire de réponses pratiques pour répondre à de telles questions. On n'obtient ainsi qu'un aperçu superficiel des qualifications des candidat(e)s.

Il devrait suivre une stratégie bien précise avec des questions centrées sur des domaines qui ont un rapport avec l'emploi offert.

- ▶ Normalement ses préjugés n'entrent pas en ligne de compte dans ses décisions d'embauche.

## Besoins de formation - Supervision

Il ne maîtrise pas suffisamment les techniques de supervision. Il est important de déterminer dans quel domaine il est efficace et quelles techniques ont besoin d'être développées plus à fond. Il est très important pour le succès à long terme de la compagnie d'améliorer le rendement au niveau des gestionnaires; c'est la méthode la plus simple et la plus rapide pour accroître la productivité.

|                                 | Formation et perfectionnement |            |
|---------------------------------|-------------------------------|------------|
|                                 | Requis                        | Non-requis |
| <b>Standards de performance</b> |                               |            |
| ▶ Exprimer les attentes         |                               | X          |
| ▶ Accorder le mérite            | X                             |            |
| <b>Aide et support aux gens</b> |                               |            |
| ▶ Être disponible               | X                             |            |
| ▶ Former les employés           | X                             |            |
| ▶ Faire faire                   | X                             |            |
| <b>Planning et priorités</b>    |                               |            |
| ▶ Planifier les moyens          | X                             |            |
| ▶ Suivre le plan                | X                             |            |
| ▶ Répondre aux demandes         | X                             |            |
| <b>Prise de décisions</b>       |                               |            |
| ▶ Réprimander objectivement     | X                             |            |
| ▶ Négocier des solutions        | X                             |            |
| ▶ Régler les problèmes          | X                             |            |

## Besoins de formation - Supervision

### ■ Standards de performance

Il établit des standards de performance élevés et il les suit, de façon à s'assurer qu'ils soient maintenus.

- ▶ Ses employés savent ce qu'il attend d'eux. Il leur en fait part dès le début et leur répète régulièrement ses attentes.
  
- ▶ Il lui est difficile de reconnaître le mérite et d'être élogieux. Il se veut reconnaissant mais il a l'impression que cela apparaît comme un manque de sincérité ou une tentative de manipulation. Certaines personnes pensent que les éloges rendent les employés moins productifs, ou encore que les adultes n'ont pas besoin d'éloges. Pourtant, les éloges sont des outils de motivation importants pour assurer un rendement qui rencontre les standards de performance élevés. Sans éloges ou sans reconnaissance, il est possible que les employés ne prennent pas conscience qu'ils ont fait quelque chose de bien et ne le répéteront peut-être pas. Pour apprendre à se servir adroitement de la technique d'appréciation, il doit débiter par lui-même, c'est-à-dire s'accorder des éloges quand il le mérite.

## Besoins de formation - Supervision

### ■ Aide et support aux gens

Il n'est pas porté à aider et à supporter les autres. Parfois, il n'est pas suffisant de fournir des objectifs. Il faut aussi fournir l'aide et le support dont les gens ont besoin pour atteindre ces objectifs.

- ▶ Il manque de disponibilité pour ses employés. Il est possible que ses supérieurs interviennent trop auprès de ses employés et que son rôle en soit diminué. Lorsque ses employés discutent avec ses supérieurs de choses routinières, il devrait leur suggérer de lui en parler d'abord. Si les employés sont réticents à agir ainsi, ou si les communications secrètes avec la direction continuent, clarifiez la situation en parlant ouvertement et franchement, d'abord avec la direction et ensuite avec les employés..
- ▶ Il a de la difficulté à former ses employés. Il croit que tout le monde a de la facilité à apprendre. Il lui est difficile d'expliquer les stratégies et les techniques qui ont du succès. Peut-être insiste-t-il pour que les employés agissent à sa façon plutôt que de leur permettre de fournir un rendement selon leur personnalité et leur style. Les programmes de formation les mieux structurés ne compensent pas, ne remplacent pas la supervision, le « coaching » fait sur une base journalière. Il doit apprendre et développer ces techniques.
- ▶ Il a tendance à utiliser une approche exclusive pour faire accomplir à ses employés les tâches qui leur sont assignées et pour obtenir des résultats.

Cette attitude peut étouffer l'initiative des employés. Ils ne développent pas leur propre façon de faire les choses, n'apprennent pas à éviter de faire des erreurs et à maximiser les opportunités. Utiliser un style de gestion plus ouvert favorise la participation. Il doit développer des habiletés de communication pour en arriver à motiver plutôt que d'imposer.

## Besoins de formation - Supervision

### ■ Planning et priorités

Il ne maîtrise pas les techniques pour identifier et planifier les priorités. Ce sont des techniques de gestion essentielles pour assurer la bonne marche des opérations de l'entreprise.

- ▶ Il est trop intuitif dans la planification des moyens à prendre pour atteindre ses objectifs. Cette tendance à se fier à ses instincts peut mener à des pronostics hors cible.

Les plans doivent tenir compte du comment et du pourquoi. Ils doivent fournir le moyen d'atteindre les objectifs. Il est important d'impliquer les employés dans le procédé de planification; cette implication du bas au haut de l'échelle entraîne un engagement du personnel et augmente la crédibilité du pronostic.

- ▶ Il ne collabore pas assez étroitement avec ses employés après la planification. Conséquemment, il n'est pas certain que les activités suivent le plan prédéterminé, et encore moins que les objectifs soient rencontrés. Une planification du bas au haut de l'échelle et l'implication du personnel sont des facteurs de succès non négligeables.

- ▶ Il lui est difficile de faire face à toutes les demandes qui lui sont faites. Il réagit plutôt que d'assumer les responsabilités. Il doit apprendre à mieux planifier, à établir ses priorités et à déléguer certaines responsabilités à ses employés.

Il se peut qu'il soit incapable de répondre aux demandes parce qu'il ne sait pas exactement en quoi son travail consiste. Si les paramètres de son travail et les attentes ne sont pas clairement définis, le résultat en sera affecté de même que sa performance.

## Besoins de formation - Supervision

### ■ Prise de décisions

Il ne maîtrise pas les techniques pour résoudre des problèmes et prendre des décisions. Pourtant, ces techniques ne sont pas des idées abstraites et, dans un rôle de supervision, ce sont des outils pratiques qui devraient servir à tous les jours.

- ▶ Il n'est pas toujours objectif dans ses réprimandes, surtout lors de mesures disciplinaires. Pourtant, les problèmes de rendement doivent être réglés dès qu'ils se manifestent. L'employé et le gestionnaire doivent discuter de la situation et s'entendre sur un plan d'action qui améliore la situation.

Des critères de vérification pour des évaluations ultérieures doivent être établis. Il doit convenir avec l'employé des actions et mesures qui seront prises s'il n'y a pas d'amélioration acceptable après une période déterminée. Lorsque le gestionnaire a respecté toutes ces étapes, il lui est possible d'imposer des mesures disciplinaires avec confiance et ses décisions seront justifiées.

- ▶ Parfois, il cherche à imposer des solutions aux employés des autres services. Peut-être croit-il honnêtement connaître la solution, cependant cela mène à la mésentente, ou encore à l'indifférence et au ralentissement parmi ceux qui sont forcés de mettre la solution en application.

Il doit s'efforcer de régler les problèmes même avec les employés des autres services, peu importe leur niveau hiérarchique. Lorsque toutes les parties sont impliquées dans la recherche de solutions, les problèmes se règlent plus facilement et les plans d'action ont plus de chance d'être menés à bien.

- ▶ Il a tendance à solutionner les symptômes d'un problème au lieu des causes. Le problème reste alors présent. Il a de la difficulté à implanter et à mettre en action des solutions viables. Parfois, il cherche à passer le problème à quelqu'un d'autre au lieu de le solutionner.

Son plan d'action devrait inclure :

- une analyse détaillée du problème avec son implication, ses symptômes et ses causes;
- une liste de solutions possibles évaluant les avantages et résultats à court terme de chacune;
- une recommandation claire et précise;
- un plan d'action pratique et explicite : qui fait quoi, quand, où et comment?; et
- un engagement professionnel de la part des personnes qui mettent la solution en application et que le tout fasse partie de leur évaluation de rendement.

Les habiletés pour la solution de problèmes et la prise de décisions s'acquièrent plus rapidement lorsque la personne est responsable et imputable des solutions.

# Guide d'intégration

Voici quelques conseils pour faciliter l'intégration de cette personne dans de nouvelles fonctions :

## Entrepreneurship

Un environnement de travail compétitif ne lui convient pas. On doit développer un plan de travail détaillé et le lui imposer. Il est essentiel de planifier et de structurer son travail sur une base régulière et à long terme.

## Motivation

Il aura tendance à étirer son intégration. Vous devrez le persuader de travailler plus fort. Il a besoin d'un plan de motivation continu lors de son intégration.

## Leadership

Il doit ressentir que les objectifs de son plan d'intégration sont les siens. Il retire de la satisfaction d'un bon plan d'intégration. Il est profitable de l'intégrer en lui apprenant à développer un plus grand niveau d'autonomie. Il est important de raffermir son sens de l'engagement envers votre organisation.

## Style d'interaction

Durant son intégration, il requiert de l'aide de ses collègues de travail et de son superviseur. Il apprécie des interrelations avec les gens.

## Orientation technique

Il considère un programme d'intégration comme très positif. Il s'intègre rapidement. Cela le motive et le rend efficace.


## Résultats du profil

Il est important de noter qu'il n'y a ni bon, ni mauvais résultat. Le système ProfileSoft mesure des comportements significatifs pour la performance au travail, et ses résultats chiffrés représentent des tendances.

Pour plus de détails, utilisez le site web [www.profilessoft.ca](http://www.profilessoft.ca), accédez à votre compte client, cliquez sur "Outils", ensuite sur "Interpréter des résultats" et entrez les résultats dans les cases appropriées.

### Résultats

- |           |   |                              |  |
|-----------|---|------------------------------|--|
| <b>13</b> |    | <b>Entrepreneurship</b>      | (Tendances relatives à la planification, à l'organisation et au respect des procédures.) |
| <b>33</b> |    | <b>Motivation</b>            | (Tendances relatives à l'obtention de résultats et au désir de rendre service.)          |
| <b>38</b> |    | <b>Leadership</b>            | (Tendances à travailler seul ou en équipe.)  |
| <b>46</b> |   | <b>Style d'interaction</b>   | (Satisfaction d'échanger avec les autres.)   |
| <b>66</b> |  | <b>Orientation technique</b> | (Intérêt pour la théorie ou la pratique.)  |

**83**  **Prédicteur** (Le prédicteur est un estimateur statistique qui détermine le type de fonctions qui convient le mieux à la personne)

Les personnes ayant ce résultat sont naturellement à l'aise dans des postes opérationnels ("line"). Leurs possibilités de performance sont très bonnes dans un milieu compétitif. Elles peuvent toutefois évoluer et performer dans d'autres types de fonctions ou de milieu; il leur en coûte cependant plus d'effort.

